

OPINNÄYTETYÖ

MIKKO PULJU 2012

**MYYNIN JOHTAMINEN:
CASE FRANSMANNI ROVANIEMI**



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

MATKAILUN KOULUTUSOHJELMA

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA
Matkailun koulutusohjelma

Opinnäytetyö

**MYYNNIN JOHTAMINEN:
CASE FRANSMANNI ROVANIEMI**

Mikko Pulju

2012

Toimeksiantaja Fransmanni Rovaniemi

Ohjaaja Matti Liimatta

Hyväksytty _____ 2012 _____

Tekijä	Mikko Pulju	Vuosi	2012
Toimeksiantaja	Fransmanni Rovaniemi		
Työn nimi	Myynnin johtaminen: Case Fransmanni Rovaniemi		
Sivu- ja liitemäärä	31		

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Fransmanni Rovaniemen myynnin johtamisen nykytilaa ja antaa kehitysehdotuksia myynnin johtamisen parantamiseen. Työn toimeksiantajana toiminut Fransmanni Rovaniemi on maalaisranskalaistyyppinen ravintola Sokos Hotel Vaakunan yhteydessä Rovaniemen keskustassa. Työhön on saatu aineistoa ravintolan päällikkö- ja työntekijäpuolelta. Suurena osana on opinnäytetyön tekijän oma näkemys ravintolasta, joka on myös hänen vakituinen työpaikkansa.

Työ on tutkimusmenetelmältään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Työn teoriatausta perustuu kirjallisuuteen ja lehtiartikkeleihin koskien myyntiä, sen johtamista ja näihin liittyviä ravintolaa koskevia osa-alueita, kuten myyntiä osana palvelua ja henkilökohtaista myyntityötä.

Työn tutkimusaineistona käytetään teoriataustaan pohjautuvia teemahaastatteluja, jotka on suoritettu myynnin johtamisesta vastaaville henkilöille esimerkkiyrityksessä. Teemahaastattelu on suoritettu myös työntekijäpuolelle, tällä on haluttu varmistaa myös näkemys työntekijöiden puolelta myynnin johtamisen onnistumisesta tähän asti. Yhtenä tärkeänä näkökulmana ovat opinnäytetyön tekijän omat havainnot myynnin johtamisesta työpaikallaan.

Työn tuloksissa kävi ilmi, että Fransmanni Rovaniemen myynnin johtaminen on periaatteen tasolla tuotu esiin yrityksessä, mutta toimet sen täytäntöön panemiseksi ovat olleet lähes poikkeuksetta heikot.

Author	Mikko Pulju	Year	2012
Commissioned by	Fransmanni Rovaniemi		
Subject of thesis	Sales Management: Case Fransmanni Rovaniemi		
Number of pages	31		

The purpose of this thesis was to find out the present state of sales management in Fransmanni Rovaniemi and give improvement propositions for upgrading sales and sales management. The thesis was commissioned by Fransmanni Rovaniemi, a French-style restaurant which is located in the centre of Rovaniemi, next to Sokos Hotel Vaakuna. Part of the material for the thesis was collected from the personnel of the restaurant, such as the restaurant manager and duty manager and from employees. A significant part of the thesis is author's own perspective since he is a permanent employee of Fransmanni Rovaniemi.

Research method for the thesis was qualitative. The theory background was based on literature and articles concerning sales and sales management and restaurant-related subjects such as sales as a part of service and personal sales work.

The research material for this thesis was collected by theory-related theme interviews, which were executed to the persons responsible for the sales management in Fransmanni Rovaniemi. Theme interviews were also executed to the employees of the company for obtaining their view of the sales management process until present. One of the most important views is from the author of the thesis, and his observation of sales management process in the company.

The results of the research show that sales management has been basically brought to the knowledge of the employees, but the actions for carrying it out have been invariably weak.

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	FRANSMANNI ROVANIEMI	2
2.1	RAVINTOLATOIMINTA SUOMESSA	2
2.2	S-RYHMÄ	3
2.3	SOKOS HOTEL VAAKUNA / FRANSMANNI ROVANIEMI	4
2.4	LIIKEIDEA	5
2.5	IMAGO	5
2.6	KOHDERYHMÄ JA TUOTTEET	6
3	MYYNTEI JA JOHTAMINEN	8
3.1	MYYNTEI, MITÄ SE ON?	8
3.2	MYNNIN JOHTAMINEN	9
3.3	MYYNTEI OSANA PALVELUA	12
3.4	HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ	13
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	16
4.1	TUTKIMUSONGELMA, -MENETELMÄT JA TAVOITE	16
4.1.1	<i>Kvalitatiivinen tutkimus</i>	16
4.2	TUTKIMUKSESSA KÄYTETTY TUTKIMUSMENETELMÄ	16
4.3	TUTKIMUKSEN KULKU JA AINEISTON KÄSITTELY	17
4.4	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	22
5	POHDINTA	28
	LÄHTEET	30

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on myynnin johtaminen ja miten myynnin johtamista voidaan kehittää ravintola-alalla, erityisesti Rovaniemen Fransmannissa. Olen työskennellyt Rovaniemen Fransmannissa jo kahden vuoden ajan ja kiinnostuin opinnäytetyöni aiheesta sen tultua keväällä 2012 työpaikalleni prosessiksi, mikä vaatii paljon omistautumista niin työntekijöiltä kuin esimiehiltä. Opinnäytetyössäni pyrin selvittämään nykyisiä myynnin johtamisen keinoja suorittamalla teemahaastatteluja ravintolan esimiehille sekä työntekijöille ja saamaan niiden avulla konkreettisempaa materiaalia opinnäytetyötäni varten. Haastattelukysymysten pohjalta selvitän, minkälaisia myynnin johtamisen keinoja tällä hetkellä ravintolassa käytetään, miten käytössä olevia keinoja voitaisiin kehittää ja parantaa sekä mitä olemassa olevia, mutta toistaiseksi käyttämättömiä keinoja voitaisiin ottaa käyttöön.

Opinnäytetyöraportissani taustoitan ensin kohteena olevan Fransmanni Rovaniemen, sekä Suomen ravintolatoiminnan taustoja, jonka jälkeen käsittelen myyntiä ja sen johtamista teoreettiseen ja käytännölliseen taustatietoon nojaten. Teoriaosuuden jälkeen esittelen tutkimustavoitteet, tutkimusmenetelmät sekä tulokset ja selvitän millä tavoin tavoitteeksi asetettuun myynnin johtamisen kehittämiseen on päädytty. Opinnäytetyöni päättää pohdintaosio, jossa tuon esille omia ajatuksiani työhön ja prosessiin sen ympärillä liittyen.

2 FRANSMANNI ROVANIEMI

2.1 Ravintolatoiminta Suomessa

Matkailu- ja ravintola-ala on jatkuvasti kasvava ja kansainvälistyvä toimiala. Ala luo jatkuvasti uusia työpaikkoja ja hyvinvointia ympäri Suomea. Alalta saatavat verotulot pysyvät aina Suomen rajojen sisäpuolella. Matkailu- ja ravintola-alan erilaiset toimialat työllistävät yli 11 prosenttia yksityisillä palvelualoilla työskentelevistä reilusta miljoonasta suomalaisesta. Työvoiman määrä on kasvanut noin 37 % vuosina 1995–2010 samalla kun perinteisinä pidetyt toimialat ovat jatkuvasti vähentäneet työvoimaansa. Vuonna 2009 matkailu- ja ravintola-ala toi valtiolle verotuloja noin 5,2 miljardia euroa vuodessa. (Matkailu- ja ravintola-ala lyhyesti 2012.)

Ravitsemisalan toimipaikkoja ovat ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta, ateriapalvelut ja muut ravitsemispalvelut sekä baarit ja kahvilat. Vuonna 2009 ravitsemisalan toimipaikkoja Suomessa oli 12 645 ja henkilöstöä nämä toimitilat työllistivät yhteensä 49 309 henkilön verran. Lapin alueella vuonna 2009 oli yhteensä 474 ravitsemistoimintaa harjoittavaa yritystä. (Harju-Autti 2011, 8,17.)

Ravintola-ala on vuosi vuodelta jatkanut laajenemistaan, mutta tästä huolimatta ravintoloiden ja muun ravitsemistoiminnan liikevaihto on kasvanut vuosien 2008 ja 2009 välillä ainoastaan 1,3 % (Harju-Autti 2011, 14–15). Myynnin johtamisen jatkuvalla kehittämisellä liikevaihto voitaisiin saada talouden heilahtelun sallimissa rajoissa vieläkin suurempaan kasvuun.

Henkilöstön määrä on vuosien 2008–2009 välillä kasvanut 2,3 % (Harju-Autti 2011, 14–15). Pulaa osaavasta henkilöstöstä kuitenkin on lähes ympäri maata. Harju-Autti osoittaa raportissaan kuviolla työvoiman kohtaamisen kysyntään Suomen valtakunnan alueella. Kuviossa on huomattavissa se, että ravintola-alan osaajia tarvitaan yhä enemmän joka puolella Suomea. Ainoastaan Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaan sekä Pirkanmaan alueella tarjonta tuntuu vastaavan kysyntää vuonna 2011 tehdyn tutkimuksen mukaan. Muualla Suomessa kysyntä ylittää tarjonnan. Pulaa koetaan erityisesti ammattimaisista tarjoilijoista ja kokeista. Ennusteiden mukaan tulevaisuudessa työntekijöistä saattaa tulla entistä suurempi pula, mikä johtaa entistä kovempaan kilpai-

luun työvoimasta. Tämä taas johtaa automaattisesti työvoimakustannusten kasvuun. (Harju-Autti 2011, 16.)

Ravintola-ala liittyy keskeisesti matkailuun, koska ala tarjoaa palveluita niin kotimaisille kuin ulkomaisille asiakkailleen. Suurin osa ravitsemisalan yrityksistä keskittyy kuitenkin paikallisten asiakkaiden palvelemiseen. Ravintola-alan yritysten liikeidea ja konsepti on usein elinkaareltaan lyhyt, johtuen jatkuvasti kiihtyvistä kilpailusta alan toimipaikkojen kesken. Menestyminen vaatii jatkuvaa tuotteiden kehittämistä ja uudistamista, trendien sekä asiakkaiden muuttuvien kulutustottumusten vaistoamista, niiden seuraamista ja huomioimista tuotekehityksessä sekä palvelujen tuottamisessa. Asiakasryhmät erilaistuvat ja asiakkaat odottavat yhä enemmän yksilöllistä palvelua. Asiakas valitsee ravintola-alan toimipaikan ruoan laadun, hintatason, ravintolan siisteyden ja palvelun tason perusteella. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

2.2 S-ryhmä

Osuustoiminnan juuret ylettyvät aina 1840-luvun Englantiin. Suomeen osuustoiminta on rantautunut yli sata vuotta sitten. Vuosien kuluessa osuuskauppoista ja niiden keskusliikkeestä SOK:sta (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta) on kasvanut osuustoiminnallinen yritysryhmä, S-ryhmä. Osuuskauppojen tavoitteet ovat pysyneet pääosin samana vuosien saatossa: kaupat ovat halunneet tarjota asiakkailleen tarpeellisia palveluita ja tavaroita edullisesti ja helposti. (S-kanava.fi 2012a.)

S-ryhmän luonteeseen kuuluvat luotettavuus, alueellisuus, yhteisöllisyys, toiminnan jatkuva kehittäminen sekä palvelujen ja päätöksenteon tuominen lähelle asiakasta. Liiketoiminnan tuotoista jaetaan myös ostohyvitystä, S-bonusta, joka jaetaan asiakasomistajille käytettyjen palveluiden ja hankittujen tavaroiden ostomäärän perusteella. (S-kanava.fi 2012a.)

S-ryhmä on suomalaisen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysten verkosto, jolla on Suomessa jo yli 1600 toimipaikkaa. S-ryhmä tuottaa asiakkailleen päivittäis- ja käyttötavarakaupan, liikennemyymälä ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan palveluja. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille edullisesti ja lähellä asiakasta. (S-kanava.fi 2012b.)

S-ryhmän matkailu- ja ravitsemiskauppaan kuuluu lukuisia valtakunnallisia ravintolaketjuja sekä kaksi hotelliketjua, Sokos Hotels ja Radisson Blu Hotels & Resorts. Ketjujen lisäksi S-ryhmään kuuluu suuri joukko erillisravintoloita, muun muassa Fransmanni-ravintolaketju. Suomessa matkailu- ja ravitsemiskauppaa harjoittavat sekä alueosuuskaupat että SOK:n tytäryhtiö Sokotel Oy. S-ryhmällä oli ravintolatoimipaikkoja Suomessa vuoden 2011 lopussa yhteensä 769 ja hotelleja 56. Lisäksi Sokotel Oy:n tytäryhtiöt hoitavat toimintaa Tallinnan Sokos Hotel Virun ja Pietarin kolmen Sokos Hotellin toimipisteissä. (S-kanava.fi 2012b.)

Opinnäytetyöhöni liittyen myynnin johtaminen on loistava tarkastelun kohde, koska aihe on tällä hetkellä S-ryhmässä vahvasti esillä. Myynnin johtamisen on huomattu tuovan konkreettisia tuloksia niin lyhyellä kuin pidemmälläkin aikavälillä. S-ryhmän ollessa valtakunnallinen konserni, myynnin johtamisen oikeaoppinen jalkauttaminen on ehdottoman tärkeää kilpailutilanteiden kääntämiseksi haluttuun suuntaan. Konkreettisesti, mitä paremmin myyntiä johdetaan, sitä enemmän yritys myy tuotteita ja palveluita, joka tarkoittaa liikevaihdon vääjäämätöntä kasvua.

2.3 Sokos Hotel Vaakuna / Fransmanni Rovaniemi

Sokos Hotel Vaakuna on kansainvälinen, korkeaa tasoa ylläpitävä ja lappilaista vieraanvaraisuutta vaaliva hotelli Rovaniemen ydinkeskustassa. Hotellissa on yhteensä 159 huonetta, joista sviittejä on kaksi. Hotellin yhteydestä löytyy myös kaksi viihtyisää ravintolaa ja yksi yökerho, jotka tarjoavat monipuolisia illanviettomahdollisuuksia erilaisille asiakkaille. Hotellin kokoustilat tarjoavat mahdollisuuden jopa 60 hengen kokousten pitämiseen. (Perustiedot 2012.) Hotelli ja ravintolat kuuluvat valtakunnanlaajuiseen S-ryhmään, joka ilmenee hyvin kaikesta hotellien ja ravintoloiden markkinointimateriaalista Internet-sivuja myöten.

Yksi Sokos Hotel Vaakunan yhteydessä sijaitsevasta ravintolasta on Fransmanni Rovaniemi. Fransmanni on 25 vuotta vanha ravintolaketju. Ensimmäinen Fransmanni perustettiin vuonna 1987 Raumalle. Nykyään näitä ravintoloita on kokonaisuudessaan 15, joista 14 sijaitsee Suomessa ja yksi Venäjällä. Fransmannit sijaitsevat usein Sokos Hotellien yhteydessä. Fransmannien

yhteisiä tunnusmerkkejä ovat muun muassa logo, ruoka- ja viinilista, talonpoikasmainen sisustus sekä iloinen ja suosittava palvelutapa. (Perehdytysopas 2007.)

2.4 Liikeidea

Yritystoiminnan aloitusvaiheessa on tärkeää osata hahmottaa yritys ja sen toiminnot kokonaisuutena. Hyvä työväline liikeidean hahmottamiseen ja arviointiin on kehittää ideasta liikeideamalli. Liikeideamalliin hahmotellaan suurimmat kysymysmerkit yrityksestä. Miksi yritys on olemassa? Mitä hyötyä yrityksestä on asiakkaalle? Millainen mielikuva yrityksestä välittyy asiakkaalle ja sidosryhmille? Ketkä valitaan asiakasryhmiksi: kenelle, miten ja miksi? Tuotteet, palvelut ja tuoteryhmä; millaisia, kenelle ja miten? Toimintatavoista on hyvä hahmottaa ainakin markkinointi, tuotekehitys, logistiikka, tuotanto, henkilöstö, johtaminen ja taloushallinto. (Raatikainen 2011, 38–39.)

Fransmanni on ketjuravintola, jonka liikeidean ja konseptin kehittämisestä vastaa SOK Mara - ketjunohjaus. Fransmanni-ketjua ja konseptia kehittävät ketjun päällikkö yhdessä Fransmannien ravintola- ja vuoropäälliköiden kanssa. (Perehdytysopas 2007.) Fransmannien liikeidea on tarjota hyvää ruokaa ja juomaa erinomaisen palvelun saattamana lähellä asiakasta ja edulliseen hintaan. Fransmannien maalaisranskalainen miljöö ja hyvä palvelu kutsuvat asiakkaat lämminhenkiseen ravintolaan niin läheltä kuin kauempaakin. Fransmannit tunnetaan monipuolisesta ja yhtenäisestä ruokalistastaan, herkullisista maalaisranskalaisista ruoka-annoksistaan laadukkaita viinejä unohtamatta, sekä asiantuntevasta palvelusta. Bar Fransmannin puoli tarjoaa ruoka-annosten lisäksi paikkakuntalaisille nuorille kokoontumispaikan, jossa usein pysähdytään kaveriporukan kanssa nauttimaan juomia samalla kuulumisia vaihtaen. Liikeidean yksi tärkeimmistä kulmakivistä on sijainti. Lähes jokainen Fransmanni sijaitsee kaupunkinsa yhden suurimman hotellin yhteydessä, jolloin hotelliin majoittuvilla on helppo tutustua ravintolan tarjontaan.

2.5 Imago

Imago-termin käyttäminen on peräisin Yhdysvalloista, mutta Suomeen imagon käsite levisi vasta 1970-luvulla markkina-ajattelun saadessa enemmän

tilaa. Mainonnassa ja markkinointiviestinnässä sanaa imago käytetään monissa yhteyksissä ja sillä tarkoitetaan monia eri asioita. Tyypillisesti imago rinnastetaan yrityskuvaan. Imago on jotain, miltä yritys näyttää ja minkälainen kuva jollakin on yrityksen organisaatiosta. Termi on hyvin visuaalinen ja siihen pyritään vaikuttamaan useimmiten visuaalisen viestinnän ja markkinoinnin keinoin. (Aula-Heinonen 2002, 47–48.)

Imagoon liitetään yleisin myös maineeseen ja sen mielikuvaan. Maine kuitenkin tarkoittaa lähtökohtaisesti eri asiaa kuin imago. Imago on kevyimmillään visuaalinen ilmiö ja sitä voi pyrkiä muokkaamaan esimerkiksi markkinoinnilla ja mainonnalla. Lisäksi imago rakennetaan tietoisesti organisaation toimesta. Maine puolestaan rakentuu organisaatiosta kerrottujen tarinoiden kokonaisuudesta. Hyvä maine antaa yritykselle olla olemassa ja toimia menestyksekkäästi, mutta huonon maineen saavuttaessaan yrityksellä on heikot menestymisen mahdollisuudet. Tiivistettynä: imagon voi rakentaa, mutta maine täytyy ansaita. (Aula-Heinonen 2002, 32, 50–52.)

Fransmannin imago tänä päivänä on 25 vuoden yritystoiminnan jalostuksen tulos. Fransmanni haluaa näyttäytyä asiakkailleen maalaisranskalaisena ravintolana, jonne arjen kiireet on helppo pysäyttää. Ravintolan hintalaatusuhde on hyvä, palvelu on asiallista ja asiantuntevaa. Ruoka-annokset pohjautuvat ranskalaistyyppiseen keittiöön omilla herkullisilla lisäyksillään, viinejä unohtamatta. Fransmanneihin kuuluu myös olennaisena osana ravintolan lisäksi pieni Bar Fransmannin puoli, jossa varsinkin paikalliset nuoret usein pysähtyvät nauttimaan kupillisen kahvia ja lukemaan päivän lehdet. Bar Fransmanni on suosittu illanviettopaikka niin nuorten kuin varttuneempien keskuudessa monipuolisen juomatarjonnan ja kaikille sopivan miljöön ja tunnelman vuoksi.

2.6 Kohderyhmä ja tuotteet

Mainonnalla ja mediaviestinnällä voidaan vaikuttaa erilaisiin kohderyhmiin, niiden tunteisiin ja asenteisiin. Tavoitteena on luoda kohderyhmille yrityksestä hyvä imago, eli tuote-, laatu-, hinta- ja yrityskuva. Kohderyhmiä ovat ne ihmiset ja yritykset, joita mainonnan ja muiden keinojen avulla halutaan saa-

da asiakkaiksi. (Lahtinen-Isoviita 2001, 175.) Ravintola Fransmannien pääkohderyhmiksi ovat muodostuneet noin 35 – 55-vuotiaat kaupunkilaiset ja hotellissa majoittujat. Fransmannien sijainnin puolesta osa asiakkaista on hotellissa yöpyviä asiakkaita, mutta suurin osa asiakaskunnasta koostuu kuitenkin paikallisista, hyvin toimeentulevista aikuisista. Myös lapsiperheet ovat yhä enemmän huomioituja ravintolassa. Lapsille on oma ruokalista tehtäväkirjoineen ja piirustusvälineineen sekä heidät huomioidaan ensimmäisenä palvelujärjestyksessä. Useissa Fransmanneissa lapsille on myös oma leikki-paikka. S-ryhmään kuuluttaessa, myös S-etukortin omistavat asiakasomistajat ovat luonnollisesti yksi suuri kohde- ja asiakasryhmä. (Perehdytysopas 2007.)

Fransmannin maalaisranskalainen ruoka on tuttua ja turvallista, suomalaiseseen makuun suunniteltua ja esillepanoltaan runsasta sekä kaunista. Tasa-laatuisuuden varmistamiseksi ruoanvalmistuksessa käytetään annoskortteja sekä annosmittoja. Päätuotteita ovat liharuoat, kala- ja äyriäisruoat, linturuoat sekä ruokajuomista viinit ja oluet. Fransmanni Rovaniemellä on myös poikkeuksellisesti käytössään Lappi-aiheinen ruokalista, jossa asiakkaalle tarjotaan perinteisiä lappilaisia herkuja Fransmannin pienellä pikantilla säväyksellä varustettuna. Fransmannin juomavalikoimaa hallitsevat ruokaviinit, jotka ovat kohtuullisesti hinnoiteltuja. Olut, siideri, juomasekoitukset, mehut, limonadit, kahvit ja vedet löytyvät myös kärkipäästä juomatuotteen myynnissä. Fransmanni-ketjuun kuuluvat myös eri vuodenaikoihin sijoittuvat teemakampanjat, jotka korostavat vanhoja klassikoita tai esittelevät uutuuksia. Kampanjoita on olemassa niin ruoka- kuin juomatuotteiden osalta. Kampanjat ovat aina hinnoiteltu niin, että muutamat tuotteet ovat asiakasomistajille tarjottavissa edullisempaan hintaan.

3 MYynti JA JOHTAMINEN

3.1 Myynti, mitä se on?

Myynti on yksi laajimmista ja haasteellisimmista osa-alueista, joka liittyy liike-elämään. Jotta myynnin voidaan odottaa toimivan oikealla ja tulosta tekevällä tavalla, on useiden asioiden ”myynnin takana” oltava kunnossa. Henkilöstöhallinta, myyjien eli asiakaspalvelijoiden koulutus ja tuotetietouden ylläpitäminen, motivointi, myynnin johtaminen ja tuotteen laadun varmistaminen ovat vain muutamia seikkoja joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota varmistuakseen siitä, että yrityksen tuotteiden myynti voi olla toimivaa ja halutulla tasolla.

Luultavasti mikään muu liiketoiminnan osa-alue ei nouse yhtä keskustelua herättäväksi aiheeksi kuin myynti. Se ei yllätä ottaen huomioon sen, kuinka monen ihmisen työ liittyy suorasti tai epäsuorasti myymiseen. Ne ihmiset joilla ei ole varsinaisena työnään myyntiä, liittyvät kuitenkin aiheeseen kuluttajina.

Myynti määritellään usein tapahtumaksi, missä ostaja hankkii tuotteen myyjältä rahaa tai muuta korviketta vastaan. Tuote voi olla konkreettinen tuote, palvelu, käytännössä mikä tahansa mitä voidaan siirtää henkilöltä toiselle. Myyntiä voi kuvailla myös siten, että myynti on tarkoitusta tehdä kauppaa. Tämä hyvin itsestään selvä toteamus peittää yleensä sen hyvin monimutkaisen prosessin, johon kuuluu myyjän omistamat periaatteet, tekniikat ja myyjän taidot, sekä erilliset myyntityylit mitä myyjällä on oltava hallussaan eri asiakastilanteita varten. (Jobber-Lancaster 2009, 4.) Myyntiä on niin montaa erilaista tyyliä kuin on myyjiäkin. Myyntipaikan tai myyntituotteen eroavaisuuksien takia myynnin onkin luonnollisesti oltava erilaista ja muuttuvat tilanteet huomioonottavaa. Myyntiin on osattava sopeutua. Jos entinen automyyjä aloittaisi myyjän työt ravintolassa, olisi hänellä kova työ sopeutua erilaiseen myyntiympäristöön, tuotteisiin ja palvelutapaan.

Myyntiä tapahtuu ravintolassa aina asiakkaan läsnä ollessa. Normaali asiakaspalvelutilanne pitäisi sisältää myyntiä mahdollisimman paljon, koska suurin osa asiakkaista saapuessaan ravintolaan odottaa, että hänestä huolehditaan ja hänelle osataan suositella eli myydä tuotteita. Mitä enemmän myyntiä

tapahtuu, sitä enemmän ravintola siitä hyötyy ja sitä tyytyväisempi asiakas on. Myyntijohtamisella pyritään siihen, että myyjät (asiakaspalvelijat) tietävät miksi ja miten he tekevät myyntiä jatkuvasti kun siihen avautuu mahdollisuus. Myyntijohtajan tulee käyttää tiettyjä metodeja varmistaakseen kokonaisvaltaisen myynnin pysymisen vähintään asetettujen tavoitteiden mukaisena, toivomuksena toki tavoitteiden ylittyminen.

3.2 Myynnin johtaminen

On tärkeää erottaa myynti ja myynnin johtaminen eri osa-alueisiin, vaikkakin ne ovat erittäin lähellä toisiaan. Myynnin johtaminen on suunnittelun, organisoimisen, ohjaamisen, henkilöstöhallinnan ja myynnin toimintojen prosessointia, jotta saavutetaan yrityksen asettamat tavoitteet. (Donaldson 2007, 4.) Myyntityö vaatii aina hyvät ja osaavat resurssit taakseen. Voitaneen sanoa, että onnistuminen myynnissä vaatii yhtä paljon myynnin taustavoimilta, kuin itse varsinaiselta myyjältä. Myynnin taustavoimilla tarkoitetaan myynnin tukea, resurssointia ja ennen kaikkea myynnin oikeaoppista johtamista. Myynnin johtamisen tehtävät voidaan lukea karrikoidusti neljään pääkohtaan:

- 1) Myynnin suunnittelu
- 2) Myynnin organisointi
- 3) Motivointi
- 4) Myynnin seuranta

Jokainen edellä mainituista pääkohdista pitävät sisällään liudan tehtäviä, joihin myynnin johtajan on kiinnitettävä huomiota realistisen myynnin johtamisen edellyttämiseksi. (Rope 2003, 117.)

Myynnin suunnittelussa otetaan huomioon mahdolliset aiemmat myynnit ja niiden kautta luodaan myyntiennusteita. Myyntiennusteisiin nojaten laaditaan tulostavoitteet tuotteittain, kohderyhmittäin, alueittain ja / tai myyjittäin. Tärkeimpiä tavoitteita mitkä ohjaavat myyjiä ovat numeerisia tavoitteita, kuten myyntikate ja henkilökohtainen myyntimäärä. Yrityksille laadittavat myynnin suunnitelmat poikkeavat myyjille tehtävistä suunnitelmista siten, että ne ovat suurempaa mittaluokkaa. Esimerkiksi yrityksille voidaan luoda välitavoitteita,

missä mitataan muun muassa avaintuloksia, kustannuksia, asiakaskäyntien määrää, uusien asiakkuuksien määrää, esittelyjen ja tarjousten määrää sekä myynnin tukitoimien kustannuksia, esimerkiksi mainontaa ja messut. Myynnin suunnittelun avaintekijänä ovat tavoitteet. Tavoitteet on tehtävä sen mahdollistuttaessa yksityiselle tasolle, koska yrityksen kokonaismyynti saavutetaan vain myynnin välitavoitteisiin pääsemisen kautta. (Rope 2003, 118–119.)

Myynnin organisointi pitää sisällään myyntitehtävien täsmällistä määrittämistä, myynnin tehokasta organisointia sekä selkeiden toimintaohjeiden laatimista. Myyntiosasto voidaan organisoida tuotekohtaisesti, aluekohtaisesti tai asiakaskohtaisesti. Organisoinnin päämääränä on täsmentää jokaiselle myyjälle hänen henkilökohtainen vastuualueensa, tehtävänsä ja toimivaltansa. Käytännön myyntityöhön organisointi ei sinällään vaikuta, vaan käytännön myyntityötä ohjaavat aiemmin ennalta suunnitellut yhteiset pelisäännöt. (Rope 2003, 119.)

Motivoitunut, yritykseen sitoutunut ja liikeidean sisäistänyt myyntihenkilöstö on ehdoton voimavara myyntitavoitteisiin ja -tuloksiin pyrittäessä. Henkilöstön motivointikeinoja ovat muun muassa kannustava palkkaus, koulutukset, työn arvostus, kannustava työilmapiiri ja työtoverit, tehtävien kierto ja mahdollisuus edetä työtehtävissään. (Rope 2003, 120–121.)

Myynnin seurannan tarkoituksena on seurata myyntitoiminnan ja sitä kautta tulostavoitteiden saavuttamista. Myynnin seuranta voi olla joko koko organisaation tai yksittäisten myyjien toiminnan määrän, laadun tai kannattavuuden seuranta. Seurattavia asioita voi olla muun muassa asiakaskäynnit, tilaukset, tietyn tuotteen myynti, myynnin määrä, myyntikate ja uudet asiakkaat. Tärkeintä on, ettei seuranta ole myyntiprosessin viimeinen vaihe, vaan seurannalla voidaan ohjata ja tehostaa tulevia myyntitoimenpiteitä. Seurannan kautta saadaan myyntiä ohjattua haluttuun suuntaan tilanteen vaatimalla tavalla. (Rope 2003, 121–122.)

Myynnin johtaminen tuo myös mukanaan valtavia haasteita niin esimies- kuin myyjätasolle. Esimies kohtaa enimmäkseen ongelmia aiheesta kuinka kannahtaan rooli myynnin johtajana ja esimiehenä. Nämä ongelmat koskevat myös myyjiä, koska jokaisen vuoron vuorovastaava toimii aina vuoron myynnin joh-

tajana ja vuorovastaava ei tarkoita jokaisessa vuorossa välttämättä ravintolapäällikköä tai vuoropäällikköä. Vuoronsa vuorovastaavan tulee ymmärtää oma roolinsa myynnin johtajana siinä vuorossa, josta hän vastaa. Hän kantaa vastuun kyseisen vuoron myynnin tuloksesta. Vaikkakin myynnin johtaminen ja organisointi olisi täydellistä esimiestasolta lähdettäessä, yksittäiset työvuorot ja niiden myynti riippuu yksinomaan myyjien sitoutuneisuudesta ja ennen kaikkea vuoron myynnin johtajan kyvystä seurata tilannetta oman myyntityönsä ohella ja puuttua tarvittaessa tilanteisiin, mitkä kaipaavat puuttumista. Myyntipalvelu, mainonta, markkinointi ja kampanjat ovat tukena myynnille, mutta myynnin johtamista ja myynnin tuloksia yksittäisessä vuorossakaan ei saa laskea niiden varaan. Myyjien ja myynninjohtajan ei pidä ajatella tyylillä ”Ei onnistu, koska...” vaan ennemmin tyylillä ”Onnistuu, mutta edellyttää...”. Myyntijohtaja ei ole koskaan vuorossaan yksin, vaan hänellä on aina mahdollisuus etsiä vastauksia ja ratkaisuja ongelmiin sitoutuneelta henkilökunnaltaan. (Rubanovitsch 2011.)

Myynnin johtamiseen ja siihen liittyvän esimiestyöhön liittyy ongelmia varsinkin myyntistrategian jalkauttamisvaiheessa myyjille. Rubanovitschin (2011) luennon mukaan suurimmat ongelmaa ja päänvaivaa aiheuttavat asiat ovat:

- 1) Pelkuruus: Poikkeamiin ja tavoitteisiin pääsemättömiin suorituksiin ei puututa välittömästi.
- 2) Vitkastelu: Priorisointi epäonnistuu, asiat aloitetaan liian myöhään, esimiehen oman toimenkuvan ja työtehtävien priorisointi epäonnistuu
- 3) Ujous: Suoraan puhumisen, palautteenannon ja palautteen vastaanottamiskyvyn puute.
- 4) Liian vähään tyytyminen: Esimiehen ja vastakohtaisesti myyjän henkilökohtaiset tavoitteet ja niihin pääseminen, ”kasvojen menettämisen pelko” mikäli ei olla päästy tavoitteisiin.
- 5) Laiskuus: Ei tehdä sovittuja asioita, ei pidetä huolta myyntityötä helpottavista välineistä, eikä käytetä riittävästi aikaa prosessiin, joka tuo myynnin johtamista ruohonjuuritasolle.

- 6) Alasajo ja kärsimättömyys: Jo käynnistetyn tai toimivan hankkeen tai toimintatavan hylkääminen liian aikaisessa vaiheessa, mikäli haluttua tulosta ei olla saatu aikaan.

3.3 Myynti osana palvelua

Palvelu ja erityisesti hyvä palvelu koetaan tavoiteltavaksi asiaksi. Hyvä palvelu tehdään asiakasta varten. Palvelua ei voida tehdä varastoon, vaan hyvä palvelu luodaan palvelutilanteessa yhdessä asiakkaan kanssa. (Rissanen 2005, 17.) Rissanen (2005, 18) määritelmä on:

”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvinä, ajan tai materian säästönä.”

Myynnissä palvelun osana on hyvin pitkälle samankaltainen määritelmä kuin kappaleen alussa tuomassani Rissanen hyvän palvelun kuvauksessa. Myynnistä saatavat tulot ovat tärkeimpiä, ellei jopa tärkein tulonlähde. Siksi myynnin yhteyteen on pystyttävä liittämään hyvä palvelu ja hyvän palvelun yhteyteen on pystyttävä liittämään osaava myyntityö. Osaava asiakaspalvelija, joka ei osaa myydä tai osaava myyjä, joka ei osaa palvella asiakasta ja huomata tämän tarpeita, ei pääse lähellekään niitä tuloksia, joihin asiakaspalvelun ja myynnin hallitseva myyjä voi päästä.

Osaavan myynnin johtajan on myös ymmärrettävä hyvän palvelun tuomat lisähyödyt niin myynnillisesti kuin maineellisesti. Myynnin johtamisen avulla tulisi toimia siten, että jokaisen myyjän palvelun laatua määritettäisiin ja pyritäisiin ohjaamaan palvelua aina parempaan suuntaan. Asiakaspalvelun laadun nykyhetkisen tilan määrittäminen on helposti mahdollista esimerkiksi W. Chan Kimin ja Renée Maurgorgnen Sinisen meren strategiaa apuna käyttäen. Tämän strategian ajatuksena on tehdä kilpailusta merkityksetöntä tarjoamalla asiakkaalle sellaista, mitä kilpailijat eivät tarjoa. Asiakaspalvelusta syntyy kilpailutekijä silloin, kun se hoidetaan kilpailijoita monipuolisemmin, laadukkaammin ja sujuvammin. Tärkeintä on, että asiakas kokee asiakaspalvelutilanteen tuovan hänelle jotain sellaista lisäarvoa, mitä hän ei koe saa-

vansa yrityksen kilpailijoilta ja joka saa hänet palaamaan uudelleen ja käyttämään yrityksen palveluita myöhemmin. (Reinboth 2008, 28–30.)

3.4 Henkilökohtainen myyntityö

Myyjän on kyettävä henkilökohtaisella panostuksellaan ja omalla työllään tehostamaan tuotteiden kulkua ja ideoimaan asiakkaalle uusia näkemyksiä ja tarjoamaan mahdollisuuksia. Henkilökohtainen myyntityö on ostajan eli asiakkaan ja myyjän henkilökohtaista vuorovaikutusta, joka muodostuu suorasta face-to-face-kontaktista. Henkilökohtaiseen myyntityöhön kuuluvia asioita ovat muun muassa asiakassuhteen kehittäminen lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä, asiakkaiden tarpeiden selvittäminen ja niiden tyydyttäminen, asiakkaalle sopivien tuotteiden löytäminen ja asiakassuhteen ylläpitäminen. Myyntityö on sitkeää panostamista, joka vaatii tekijältään perusteellista pohjatyötä ja jatkuvaa tuotetietouden hallintaa. (Pekkarinen–Sääski–Vornanen 2000, 25–27.)

Yrityksessä tapahtuva henkilökohtainen myyntityö on yksi parhaista keinoista erottua kilpailijoista. Erityisesti ravintola-alalla, jossa tuotteet ovat samankaltaisia ja kilpailevat keskenään, asiakkaat arvostavat hyvää ja keskustelevaa palvelua. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla myyjä voi asiakkaan silmissä erottua myönteisesti muista myyjistä. Henkilökohtaisen myyntityön etuina on, että myyjä pääsee sopeuttamaan omaa toimintaansa ja sanomaansa eri tilanteisiin. Lisäksi myyjä voi käyttää erilaisia vuorovaikutuksen keinoja ja tuoda omaa persoonaansa myyntitilanteeseen. Myyjällä on myös mahdollista jakaa tuoreinta tietoa ja vähentää asiakkaan ennakkoluuloja sekä mahdollisuus herättää asiakkaan luottamus ja ylläpitää sitä. (Alanen–Mälkiä–Sell 2005, 15–16.)

Henkilökohtaisen myyntityön pitäminen yhtenä suurimmista kilpailueduista edellyttää, että myyntityötä on pystyttävä kehittämään jatkuvasti. Myynnin kehittämisen avainasemassa ovat myyjien tuotetuntemus sekä myyjien asiakaspalveluhenkisyys. Hyvä asiakaspalvelu varmistaa, että ravintolan maine pysyy hyvänä ja jopa kasvaa, asiakkaat suosittelevat mieluusti ystävilleen hyvää ravintolaa missä palvelu toimii ja on hyvää. Tuotetuntemukseen liittyy tietämys ravintolassa tarjottavista klassisista ja tulevista ruoka-annoksista,

viineistä, oluista, siidereistä ja käytännössä kaikesta, mitä yritys tarjoaa asiakkaalleen. Esimiehillä on tärkeä rooli myyntityön kehittämisessä. Esimiesten tärkeimpiä tehtäviä on olla läsnä ja valmentaa myyjiä tarvittaessa palvelutilanteissa. Valmentava esimies osaa opastaa ja selvittää myyntihenkilökunnalle tavoitteita joihin heidän tulisi pyrkiä, osaa seurata niiden täyttymistä ja tarvittaessa puuttua ongelmakohtiin välittömästi. (Heikkilä 2008, 39.)

Myyntityö on jokaisen ravintolassa vuorossa toimivan myyjän tai esimiehen tärkein työtehtävä. Myyntityötä ohjaavat myynnin askeleet, niin sanottu myynnin ABC. Rubanovitschin (2011) mukaan palvelutilanteen tulisi koostua seuraavista tilanteista:

- 1) Kontakti. Asiakaspalvelijan / myyjän tulee ottaa rohkeasti kontaktia asiakkaaseen, ei vältellä tai odottaa että asiakas tekee sen ensin.
- 2) Tervehtiä asiakasta ja puhua asiakkaalle ystävällisesti, jokaisen omaa persoonaansa ja huumorintajuansa mukaan keskusteluun tuoden.
- 3) Kohteliaisuussanoja, kuten tervetuloa, ole hyvä, kiitos, hyvää ruokailua ja tervetuloa uudelleen ei tule säästellä.
- 4) Asiakkaan vastaanottamisen ja tervehtimisen jälkeen tulee asiakaspalvelijan / myyjän kartoittaa mahdollisimman hyvin asiakkaan tarve. Asiakkaalle tulee olla auttavainen, kunnioittava ja ennen kaikkea rehellinen. Omat rehelliset mielipiteet ovat niitä, mitä asiakas arvostaa.
- 5) Tarvekartoituksen jälkeen asiakaspalvelijan tulee yrittää myydä asiakkaalle mahdollisimman paljon ja hänelle sopivia tuotteita. Tyrkyttäminen ja "väkisinmyyminen" ei ole hyväksyttävää, vaan asiakaspalvelijan tulee olla tuotetietoinen ja asiakkaan toivomuksien mukaan myydä mahdollisimman hyvä ja yritykselle hyväkatteinen tuote, jotta sekä asiakas että yritys hyötyvät myyntitapahtumasta. Alkuruoan, aperitiivin tai viinilasillisen myyminen ruoan yhteyteen, jälkiruoan, jälkiruokakahvin tai -viinin myyminen ammattitaitoisella otteella on lisämyyntiä, joka tuo yritykselle lisää myyntituloja, joita asiakas ei välttämättä edes suunnitellut käyttävänsä ravintolavierailunsa aikana. On sanottu, että hyvä asiakaspalvelu on hyvää myyntiä, nykyaikaisempi versio voisi

mielestäni olla, että hyvä myynti on hyvää asiakaspalvelua. Asiakaspalvelijan osatessa myydä oikeita ja hyviä tuotteita, asiakkaalle jää positiivinen mielikuva ammattitaitoisesta ja osaavasta henkilökunnasta ja ravintolasta, mihin hän mieluusti palaa myöhemmin uudestaan.

- 6) Myyntitilanne tulee myös päättää lopuksi iloisesti, suositellen jatko- paikkaa ja toivottaen tervetulleeksi uudestaan.

Rubanovitsch (2011) esittelee myyntityöhön ja asiakaspalvelutapahtumaan liittyviä asioita, joita voidaan seurata erillisellä onnistumisen lomakkeella, johon sekä myyjä että esimies omien havaintojensa pohjalta merkitsee arvosanoin 1–5 miten myyjä on onnistunut asiakaspalvelutapahtuman kulussa. Onnistumisen lomake sisältää 10 erilaista kohtaa, myyntitapahtuman alkaessa kontaktin luomisesta asiakkaaseen, myyntitapahtuman läpi, seuraavan käynnin myymiseen asti. Arviointien jälkeen verrataan arvioita keskenään ja keskustellaan niistä yhdessä. 5–10 havaintokerran jälkeen esimiehellä on muodostunut asiakaspalvelijan profiili myymisessä, jonka pohjalta voidaan kehityskeskusteluissa yhdessä sopia mahdollisesta kehityssuunnitelmasta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusongelma, -menetelmät ja tavoite

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää millaisia myynnin johtamisen työkaluja ja keinoja Rovaniemen Fransmannissa on aiemmin käytetty ja millä tavalla näitä keinoja voitaisiin kehittää. Ongelma pyrittiin ratkaisemaan selvittämällä teemahaastattelujen ja oman kokemuksen kautta myynnin johtamisen nykytilanne Rovaniemen Fransmannissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli teemahaastatteluihin, teorian tietoon ja opinnäytetyön tekijän omaan aiempaan työhistoriaan ja tietoon nojaten tarjota kehitysehdotuksia ja uusia keinoja myynnin johtamisen kehittämiseen.

4.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään tutkimuskohdetta ja sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu pienempään tutkittavien määrään verraten kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisella tutkimuksella päästään usein ymmärrykseen kohteen psykologisiin päätöksiin, eli vastauksiin kuten miksi vastaaja toimii jollakin tietyllä tavalla. Tavoitteena tutkimuksessa on ymmärtää, ei selvittää määriä tai saada mahdollisimman isoa vastausotantaa. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen. Kvalitatiivisella menetelmällä ei pyritä suureen tilastolliseen edustavuuteen vaan löytämään selitykset selvitettävänä oleviin ongelma-alueisiin. Selvittämällä kohderyhmän arvoja ja asenteita tai tarpeita ja odotuksia, saadaan tarpeellinen tieto esimerkiksi markkinoinnin tai myynnin pohjaksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan avata ovia mahdollisille aiheiden jatkotutkimuksille. (Heikkilä 1998, 16–17.)

4.2 Tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja tarvittava aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 164). Päädyin laadulliseen tutkimusmenetelmään, koska pyrin luottamaan työssäni enemmän omiin havaintoihini ja

haastatteluihin tutkittavien kohdehenkilöihin kanssa kuin mittausvälineisiin. Lisäksi tutkimuksen haastateltavat on valittu tarkasti, ei satunnaisotannalla. Tapaus on lisäksi ainutlaatuinen ja saatua aineistoa ja taustatietoa on käsiteltävä sen mukaisesti.

Tutkimus toteutettiin hyväksikäyttäen puolistrukturoitua haastattelua, eli teemahaastattelua. Teemahaastattelussa poimitaan tutkimusongelmasta keskeiset aihealueet tai teemat, joita tutkimushaastattelussa on välttämättä tutkimusongelman ratkaisemiseksi käsiteltävä (Vilkkä 2007, 101). Teemahaastatteluun päädyin, koska teemahaastattelussa puhe kohdennetaan tiettyihin teemoihin tai teemaan, josta keskustellaan. Teemahaastattelu kertoo, mikä haastattelussa on kaikkein oleellisinta, yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tietyn tai tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu ottaa huomioon haastateltavien tulkinnat asioista sekä heidän asioille antamansa merkitykset, jotka ovat keskeisiä samoin kuin se, että merkitykset syntyvät haastattelutilanteen vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi-Hurme 2009, 47–48.)

Teemahaastattelu on joustava menetelmä, jonka avulla saadaan paremmin tietoa tuntemattomasta, vähemmän kartoitetusta alueesta, kuten myynnin johtaminen. Haastattelussa haastattelija pystyy paremmin syventämään ja selventämään haastateltavien antamia vastauksia ja pyytämään perusteluja tietyille asioille helpommin kuin esimerkiksi kvantitatiivisessa toteutettavassa kyselylomaketutkimuksessa. Haastattelu on aikaa vievä menetelmä, mutta oikein tehtynä se tarjoaa monipuolisia ja syvällisiä tuloksia.

Haastattelun kohdejoukoksi valikoituivat luonnollisesti Rovaniemen Fransmannin myynnin johtamisesta vastaavat henkilöt, ravintolan ravintolapäällikkö ja vuoropäällikkö. Heidän lisäksi haastattelin Fransmannin työntekijää saadakseni näkökulmaa tilanteeseen myös operatiivisella tasolla. Omat kokemukseni ja havaintoni toimivat myös osaltaan operatiivisen tason kommentteina.

4.3 Tutkimuksen kulku ja aineiston käsittely

Tutkimus suoritettiin lähes yksinomaan tutkimushaastatteluiden avulla, haastattelun tueksi käytettiin tutkimuksen tekijän omia havaintoja Rovaniemen

Fransmannin myynnin johtamisesta. Tutkimushaastatteluihin valittiin kohdejoukoksi myynnin johtamisesta vastaavat henkilöt Fransmannissa, ravintolapäällikkö A sekä vuoropäällikkö B. Työntekijöiden puolta ja myynnin johtamisen onnistumista työntekijöiden näkökulmasta toi esille haastattelussa asiakaspalvelija C. Haastattelut suoritettiin ennakoon ilmoitetun ajankohdan mukaisesti, vuoropäällikkö B ja asiakaspalvelija C haastateltiin Fransmannin omissa tiloissa, Fransdonnan kabinetissa päiväsaikaan, jolloin siellä ulkopuolisia häiriötekijöitä ei ollut. Ravintolapäällikkö A:n teemahaastattelu suoritettiin hänen kodissaan, haastattelua mukana seuraamassa oli vuoropäällikkö B, joka kuitenkin oli jo oman haastattelunsa antanut jo aiemmin. Kyseessä oli teemahaastattelu ja teemahaastattelun luonteen mukaisesti keskityttiin tiettyyn aiheeseen. Teemahaastattelu sisälsi kolme kysymystä, joihin oli mahdollista vastata laajemmin, tietämyksensä mukaisesti. Teemahaastattelun kysymykset olivat seuraavat:

- Mitä myynnin johtaminen omin sanoin mielestäsi tarkoittaa?
- Millaisia myynnin johtamisen keinoja Rovaniemen Fransmannissa käytetään kokemustesi pohjalta ja miten se ilmenee konkreettisesti? Miten saatuja tuloksia seurataan?
- Miten myynnin johtamista ja sen keinoja voitaisiin mielestäsi parantaa Rovaniemen Fransmannissa.

Tuon haastatteluiden analysointitulokset esille käyttäen avuksi aiemmin Ropen (2003) esittämää mallia myynnin johtamisesta, joka mallin mukaan pitää sisällään myynnin suunnittelun, myynnin organisoinnin, myyjien motivoinnin ja tavoitteet, niiden seurannan ja niihin puuttumisen.

Haastatelluilla oli samaa näkemystä omaavat mielipiteet myynnin johtamisen termiin, mutta ne tuotiin esille hieman eri tavalla, lähinnä päällikkötason ja työntekijätason eron huomaten. Ravintolapäällikkö A kuvaili myynnin johtamista tavaksi tai keinoksi pyrkiä saamaan lisää tuottoa ja lisää myyntiä ravintolalle. Hän toi esille suosittelun yhtenä myynnin johtamisen keinona, jolla saadaan asiakkaiden ostoksia ja käyttäytymistä ohjattua haluttuun suuntaan. Tavoitteena myynnin johtamiselle on saada lisämyyntiä aikaiseksi, jokaiselle kuittistokselle isompaa arvoa, joka pidemmällä aikavälillä vaikuttaa myön-

teisesti yrityksen myyntiin. Ravintolapäälikkö A:n mukaan henkilökunnalle tulee asettaa tavoitteita, mihin pyritään pääsemään ja tavoitteita seuraamalla sekä niihin puuttumalla pyritään parempaan lopputulokseen ja sitä kautta parempaan myyntiin. Vuoropäälikkö B:n näkemykset olivat hyvin samankaltaisia, hän toi esille vielä asiakastytyväisyyden kasvattamisen myynnin johtamisen tavoitteena. Hänen mukaansa suosittelun ja osaavan lisämyynnin kautta myynnin kasvattamisen ohessa asiakastytyväisyys myös parantuu, joka on kovan kilpailutilanteen vallitessa erinomainen asia. Työntekijän C:n näkemyksen mukaan myynnin johtaminen on ennen kaikkea sitä, että työntekijät saadaan motivoituneiksi myydä tuotteita ja edustaa sitoutuneesti omaa työpaikkaansa. Hänen mukaansa myynnin johtamiseen kuuluu myös työntekijöiden jatkuva kouluttaminen, tietoperustan kehittäminen ja yrityksen tarjoama mahdollisuus tutustua ravintolan tuotteisiin. Tällöin myyntitilanteessa on helpompaa suositella asiakkaalle ravintolan tuotteita.

Omien kokemuksieni kautta myynnin suunnittelu Rovaniemen Fransmannissa on tyydyttävällä, osittain hyvän tasolla. Tätä teoriaani tuki myös jokainen haastattelu, jonka suoritin. Työntekijöiden näkemystä toi esille työntekijä C, jonka mukaan suunnittelut ja myyntistrategiat tehdään ketjun sisällä ylemmällä tasolla, mutta hänen mielestään ravintolan päällikköosaston tulisi perehtyä enemmänkin näihin suunnitelmiin ja yrittää konkretisoida niitä työntekijätasolle paremmin. Vuoropäälikkö B:n mukaan Rovaniemen Fransmannin päälliköt ovat käyneet myynninjohtamiskoulutuksen, jossa kouluttajana on ollut myyntialan huippuammattilainen. Kouluttaja oli koulutuksen aikana ja oheismateriaalina antanut keinoja ja tapoja myynnin johtamiseen, joka päälliköiden tulisi jalkauttaa työntekijöilleen menestyksekkäästi. Hän kertoi tässä ideaalisesta tilanteesta ja lisäsi, että valitettavasti Rovaniemen Fransmannissa ollaan vielä kaukana tästä tilanteesta. Haastatteleman päällikön mukaan suunnitteluaste on vielä valitettavasti ”lapsen kengissä”. Myyntitavoitteet ja budjetit suunnitellaan vuosi-, kuukausi-, viikko- ja päivätasolla hyvin, mutta itse myynnin johtamisen suunnitteluun ei valitettavasti käytetä sen tarvitsemia resursseja.

Myyynnin organisointi on oman näkemykseni mukaan hyvällä, mutta parannusta vaativalla perustasolla. Organisoinnista puhuttaessa haastateltavilla oli kaikilla yhteneväiset, mutta suppeat näkökulmat myynnin johtamisen organi-

sointiin Rovaniemen Fransmannissa. Jokainen toi esille tuotteiden suosittelun tärkeyden myynnin johtamisen organisoinnin keinona, mutta valitettavasti se jäikin ainoaksi aiheeksi organisointitasolla.

Ravintolapäällikkö A:n ja vuoropäällikkö B:n mukaan jokaiselle päivälle määritelty näkyville suositustuotteet, keittiön kanssa yhdessä suunnitellut tuotteet, joita työntekijöiden tulisi vuoronsa aikana suositella asiakkaille. Tämän tavoitteena on saada myytyä parempikatteisia tuotteita ja kasvattaa esimerkiksi alku- ja jälkiruoan myyntiä. Myös juomatuotteita pyritään suosittelemaan, Fransmanni-ketjun ja Osuuskauppa Arinan kampanjat ovat tässä etualalla, joten katteellisesti juomatuotteen suosittelulla ei niinkään ole merkitystä. Tietysti lisämyyntiä tehtäessä kate luonnollisesti kasvaa. Suositustuotteille on asetettu päiväkohtaiset tavoitteet jokaiselle työntekijälle, tavoitteet on mietitty realistisiksi, esimerkiksi yhden vuoron aikana tarjoilijan tulisi myydä neljä suositusalkuruokaa, neljä suosituspääruokaa ja neljä suositusjälkiruokaa. Näitä onnistumisia merkitään tarjoilijapisteen seinällä olevaan listaan tukkimiehen viivoin, mihin palaamme vielä tavoitteiden käsittelyn aikana.

Vuoropäällikkö B toi ilmi, että suositustuotteiden suunnittelu ja päättäminen eivät ole kovin hyvällä tasolla, koska usein suositustuotteista päättää henkilö, jolla ei ole tietämystä hyväkatteisista tuotteista. Käytännössä maanantaisin joku keittiön tai pahimmillaan salin henkilökunnasta päättää, mitä suositellaan, tietämättä mikä olisi hyväkatteinen tuote mitä kannattaisi suositella. Kateprosentin nostamisen lisäksi tulisi ottaa huomioon, että suosittelulla pyritään myös keittiön ja salin varastojen kiertoon, jos jotain raaka-ainetta on varastossa reilusti enemmän kuin muita, sitä täytyy saada suosittelun kautta kiertoon ennen kuin siitä tulisi käyttökelvotonta. Näin saadaan minimoitua hävikkiä ja sitä kautta ravintolan raaka-aine kustannukset eivät kasvaisi ja yrityksen tulos ei laskisi hävikin myötä alemmaksi. Työntekijän C mukaan suosittelu on yksi keino mitä myynnin johtamisessa Rovaniemen Fransmannissa käytetään. Muita keinoja hän ei osannut tuoda esille.

Työntekijöiden motivoinnissa liikutaan Rovaniemen Fransmannissa tämän hetkisen tilanteen mukaan heikon ja hyvän tason rajamailla. Ottaessani haastattelussa aiheeksi motivoinnin, en saanut työntekijätasolta mielipidettä lainkaan, mutta vuoropäällikkö B toi esille sen, että motivoinniksi voi riittää jo

pelkästään se, että käydään myynnin johtamisen ja suosittelun tavoitteita läpi. Kun työntekijät näkevät minkälaisia tuloksia se tuo ravintolalle, motivoi se myyjiä jatkamaan hyvää työtään tai vielä parantamaan tuloksiaan. Osuuskauppa Arinan toimesta on luvattu, että mikäli kasvua myynnissä on nähtävillä ja jokainen kuukausi ravintola onnistuu pääsemään tavoitteeksi asetettuun budjettiin, työntekijöille kerran vuodessa jaettavan tulospalkkion määrä kasvaa. Tulospalkkio on palkan lisäksi tuleva palkkio yksikön onnistuneesta suorituksesta läpi vuoden. Ravintolapäällikkö A:n mukaan motivointina voitaisiin aiemman lisäksi tuoda viikoittaisia pieniä palkintoja tai palkkioita parhaiten myyntitavoitteiden tai tuotesuositteluiden ylittäneille asiakaspalvelijalle. Lisäksi motivointina voitaisiin esimerkiksi kehityskeskusteluissa käydä läpi henkilökohtaisesti millaisia myynnin apuvälineitä tarvittaisiin, jotta päästäisiin parempiin tuloksiin. Alisuorittamisiin puuttuminen ja avustaminen parempiin tuloksiin voi toimia myös motivaatioina tietyille asiakaspalvelijoille.

Ropen (2003, 117–122) mallin mukaan myynnin johtamisen viimeisenä kohteena ovat tavoitteet ja niiden seuranta. Myynnin tavoitteiden seuranta ja niihin puuttuminen ovat tällä hetkellä mielestäni Rovaniemen Fransmannissa heikon ja keskitason rajamailla. Ravintolapäällikkö A ja vuoropäällikkö B molemmat kertoivat haastatteluissaan, että ravintolassa käytännössä seurataan ainoastaan suositteluiden onnistumisia. Seuranta tapahtuu tarjoilijoiden pisteessä sijaitsevalla asemajakopaperilla, mistä ilmenevät päivän työvuorot ja työntekijöiden asemat vuoronsa aikana, kuten myös vuorovastaava ja tilitysvuoron tekevä henkilö. Tähän kaavioon on lisätty nykyisin lokerikot jokaisen työntekijän kohdalle, mihin merkitään suositustuotteiden onnistunut myynti työvuoron aikana. Vuoropäällikön B mukaan tavoitteet on suunnitteluvaiheessa asetettu mahdollisiksi kaikille, usein on tapana pyrkiä myymään 4–5 kappaletta suositeltua alku-, pää- ja jälkiruokaa vuoronsa aikana. Kaikki haastateltavat olivat kannassaan yksimielisiä siitä, että suosittelujen seuraamista tukkimiehen viivoja vetämällä tulisi tehostaa, koska nykyisin kaikki asiakaspalvelijat eivät kiinnitä asiaan vaadittua huomiota ja jättävät suositteluiden seuraamisen siitä yksinkertaisesta syystä, ettei siitä ole mitään konkreettista hyötyä. Tämä on osittain totta, koska haastateltavien ja omien havaintojeni mukaan suosittelujen seuraamiseen ei kiinnitetä myöhemmässä vaiheessa minkäänlaista huomiota. Tuloksia ja tavoitteisiin pääsyä ei siis

seurata millään lailla. Tavoitteiden asettaminen on siis käytännössä turhaa, mikäli niitä ei seurata ja onnistumisiin ja tavoitteista jäämisiin ei puututa esimiestasolla.

Teemahaastattelun viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli poimia ideoita ja ehdotuksia myynnin johtamisen parantamiseen Rovaniemen Fransmannissa. Sekä ravintolapäällikkö A että vuoropäällikkö B totesivat, että myynnin johtamisen organisointi toimii jollain tavalla ravintolassa, mutta se vaatii kuitenkin uudistamista sekä kehittämistä siten, että kaikki asiakapalvelijat saadaan sitoutuneiksi kokonaisvaltaisemmin. Sitouttamista tehtävään ja prosessiin voitaisiin ravintolapäällikkö A:n mukaan lisätä keskittymällä motivointiin ja palkitsemiseen onnistuneista suorituksista. Työntekijä C haluaisi kehittämisen tueksi päällikköiden parempaa informaation jakamista työntekijätasolle jokaisesta myynnin johtamisen osa-alueesta. Työntekijä C myös korosti esimerkillistä työtä päälliköiltä, niin suorittavan työn kuin johtamisen osalta.

Yhteenvetona voin todeta, että haastattelujen perusteella Rovaniemen Fransmannin myynnin johtaminen on kovan kehittämisen ja ennen kaikkea asioiden täytäntöön panon tarpeessa. Periaatteellisesti kaikki tarvittavat asiat ovat esimiesten tiedossa, mutta oikeaoppinen jalkauttaminen työntekijätasolle on jäänyt suorittamatta.

4.4 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana oli arvioida Rovaniemen Fransmannin myynnin johtamisen nykytila sekä selvittää millaisia myynnin johtamisen työkaluja ja keinoja Rovaniemen Fransmannissa on aiemmin ollut käytössä ja millä tavalla näitä keinoja voitaisiin kehittää ja myös tarjota uusia näkökulmia ja keinoja myynnin johtamiseen. Nykytilanneanalyysi ei tarjonnut Rovaniemen Fransmannia mairittelevia tietoja myynnin johtamisen nykytilasta. Käsitelin myynnin johtamista Ropen (2003, 117–122) mallin mukaisesti, ottaen huomioon myynnin johtamisen suunnittelun, organisoinnin, motivoinnin sekä tavoitteet ja niiden seurannan. Havaitsin tutkimusta tehdessäni jokaisen myynnin johtamisen osa-alueen kaipaavan kehittämistä Rovaniemen Fransmannissa. Osa alueista tarvitsee sitä välittömästi, osa alueista tarvitsee puut-

tumista ainoastaan pienempiin yksityiskohtiin. Alla olen tuonut esille tarkemmin jokaisen osa-alueen heikkoudet ja ehdotuksia niiden kehittämiseen.

Rovaniemen Fransmannin myynnin johtamisen suunnittelu toimii tällä hetkellä jollain tasolla, mutta erään haastattelemani mukaan lainatakseni on ”vielä lapsen kengissä”. Myynnin johtamisen suunnitteluun mielestäni pitäisi käyttää enemmän resursseja, ilman toimivaa kokonaisvaltaista suunnittelua on hankalaa saada hahmotettua kokonaiskuvaa myynnin johtamisesta. Muut myynnin johtamisen osa-alueet tukeutuvat täysin suunnitteluun ja siksi pä nostaisinkin sen tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi myynnin johtamisen hallinnassa.

Rovaniemen Fransmannin myynnin johtamisen suunnittelu on käytännössä ravintolan esimiesten harteilla ja heidän tulisiakin käyttää siihen enemmän resursseja sekä aikaa. Budjetointi kuuluu ravintolapäällikön tehtäviin ja se on toiminut hyvin tähän saakka. Budjetin seuranta pitäisi jalkauttaa paremmin työntekijätasolle. Jokaisen työntekijän tietäessä kyseisen kuukauden tavoitebudjetin ja budjetissa pysymisen, auttaa tämä asiakaspalvelijoiden tehostumiseen siten, että osataan suositella arvokkaampia tuotteita ja enemmän tietäen mihin tavoitteisiin on päästävä kuun lopussa. Myös tuotteiden kateprosenttien tiedottaminen myyjille on tärkeää. Parempikatteisia tuotteita kannattaa ehdottomasti pyrkiä suosittelemaan kiireisinä ja hiljaisempina aikoina. Suunnittelun tulisi parantua myös myyjäkohtaisten tavoitteiden osalta. Esimiesten tulisi asettaa tarkemmat tavoitteet niin kuukausi- kuin päiväkohtaisestikin jokaiselle myyjälle erikseen. Tämä asettaa haasteita esimiestasolla, sillä työntekijöillä on eri määrä työtunteja kuukausitasolla alan sesonkiluonteisuudesta johtuen. Tähän voisi ottaa avuksi jokaisen työntekijän henkilökohtainen työsopimus, jossa on määritetty vähimmäistunnit, mitä myyjällä tulee kolmen viikon ajanjaksolla olla. Esimerkiksi 110 tuntia kolmeen viikkoon tekevät työntekijät luonnollisesti kohtaavat hieman kovemmat tavoitteet kuin 60 tuntia kolmeen viikkoon tekevät työntekijät.

Myynnin johtamisen suunnittelu pitää sisällään myös työvuorolistojen suunnittelun. Rovaniemen Fransmannissa työvuorot ovat perusluonteeltaan sopivia, jokaisessa vuorossa on lähes aina optimaalinen määrä työntekijöitä, yllättävien sairastapauksien takia toisinaan työvuorosta voidaan joutua suoriu-

tumaan alimiehityksellä. Työvuorojen suunnittelu on hyvällä tasolla esimerkiksi ravintolassa. Suurin osa työntekijöistä on joustavia työtunneissaan, hiljaisissa vuoroissa joku työntekijöistä on valmis joustamaan lähtemällä aiemmin kotiin tilanteen vaatiessa. Asia toimii myös toisinpäin, eli kiireellisen tilanteen tullessa eteen suurin osa on valmis myös pidentämään työpäiväänsä, jotta kiire saadaan purettua ja palvelun laatu säilyy hyvänä.

Suunnittelussa on otettava myös huomioon pienempiä yksityiskohtia isojen kokonaisuuksien ohella. Uusien tuotteiden kehittäminen ja markkinointi ravintolan sisällä on yksi niistä. Tällä hetkellä Rovaniemen Fransmannissa lounasaika on lähes poikkeuksetta äärimmäisen hiljaista aikaa. Rovaniemen Fransmannissa on tarjolla perinteisen buffet-tyyppisen lounaan tilalta business-lounas, joka on suunnattu pääosin rovaniemeläisten yritysten käytettäväksi esimerkiksi lounaspalaverissa. Tämän business-lounaan markkinointia tulisi tehostaa. Yritykset usein tarjoavat edustajilleen ja vieraille lounaan ja silloin palvelun ja ruoan laadusta ei tingitä. Tämä tarkoittaa suoranaisesti sitä, että lisätuotteiden myynti business-lounaalle on helppoa, koska yritysten edustajat yleensä pyrkivät tekemään hyvän vaikutuksen vieraisiinsa ja lounaskustannukset isännälle ovat pientä verraten mitä he voivat hyötyä mahdollisesta tulevasta yhteistyöstä vierailevan tahon kanssa.

Pienet asiat luovat ison kokonaisuuden. Yksi näistä pienemmistä asioista joihin on kiinnitettävä huomiota, on tapa joilla tuotteita ravintolassa myydään. Tämänhetkisen tilan mukaan Rovaniemen Fransmannissa suosittelu on lähes ainoa keino, mikä on esimiestasolta jalkautettu työntekijöille. Suosittelulla saadaan ohjattua asiakkaiden valintoja yrityksen haluamaan suuntaan ja lisäämyyntiä ravintolalle. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki haastateltavat puhuivat suosittelusta osana organisointia, mutta mielestäni suosittelu luetaan paremminkin suunnittelun osaksi. Suosittelun tulisi toimia jokaisen ravintolan työntekijän kohdalla, valitettavasti omien havaintojeni mukaan näin ei ole. Tällä tarkoitan uudempia työntekijöitä, joille ei välttämättä ole havainnollistettu tarpeeksi tarkkaan ravintolan käytäntöjä myynnin osalta. Myös suosittelun osaamattomuus ja vähäinen tuntemus annoksista tai juomista on syynä suosittelemattomuuteen, ei suositella koska ei osata asiakkaan esittämiin mahdollisiin lisäkysymyksiin vastata. Tähän kehitysehdotuksena olisikin henkilökuntapalaveri, jossa jokainen vanhempi ja uudempi työntekijä olisivat

osallisena. Palaverin agendana voisi olla erilaisten suosittelutapojen ja myyntipuheiden vaihtaminen toisten työntekijöiden kanssa. Pienet ryhmät keksisivät erilaisia myyntipuheita tai suosittelukeinoja erilaisille tuotteille tai menukokonaisuuksille suositusjuomineen ja jakaisivat nämä sitten kaikkien työntekijöiden kesken. Suositteluun ja myyntitapahtumaan kokonaisuutena voisi myös kiinnittää aiemmin mainitsemani Rubanovitschin esittelemällä onnistumisen lomakkeella, jonka työntekijä ja esimies täyttävät asiakaspalvelijan tietyn myyntitapahtuman perusteella. Myyntitapahtuman jälkeen molemmat istuisivat alas ja yhdessä pohtisivat eri näkökulmia, miten myyntitapahtuma eteni ja keskustelisivat mikä meni hyvin ja mitä voisi kehittää. Mielestäni tämä on erinomainen kehityksen paikka, koska monet rutinoituneemmat myyjät eivät välttämättä enää huomaa, missä heillä itsellään olisi kehitettävää.

Organisoinnin taso tällä hetkellä on ravintola Rovaniemen Fransmannissa pääosin hyvällä tasolla, mutta pieniä kehittämisen kohtia on havaittavissa. Tämän hetken myynnin johtaminen näkyy eniten esimiesten puheina ja kehoituksena pyrkiä suosittelemaan asiakkaille sovittuja tuotteita. Organisointi pitäisi mielestäni hoitaa täsmällisemmin. Päälliköiltä olisi tultava parempaa ohjeistusta niin jokaiselle työntekijälle kuin eniten myynnin johtajana vuorossa toimiville vuorovastaaville. Tietysti tämä edellyttää ensiksi sitä, että esimiesten myynnin johtamisen ideologia on oltava sillä tasolla, että se voidaan hallitusti jalkauttaa vuorossaan myyntiä johtaville henkilöille. Vuoron myyntijohtajan tietäessä mitä tehdä, mikäli myyntiä ei ole tai suosittelutuotteet eivät mene kaupaksi, hän voisi tehdä ratkaisuja suuntaan tai toiseen asian muuttamiseksi. Mikäli asia hautuu vain esimiestasolla, tällaisen tilanteen eteen tullessa vuoron myynnin johtaja on käytännössä kyvytön muuttamaan tilanteen suuntaa. Muuten töiden organisointi on hyvällä tasolla esimerkkiravintolassa, työntekijämäärät vuoroissa ovat lähes poikkeuksetta optimaaliset ja jokainen työvuorossaan oleva henkilö tietää mikä on hänen vastuualueensa ja mitä työvuorossa olevat muut henkilöt tekevät.

Motivointi on heikon ja hyvän tason rajalla tällä hetkellä Rovaniemen Fransmannissa. Motivointikeinoina on peruspalkkion eli palkan lisäksi kerran vuodessa jaettava tulospalkkio, joka määräytyy eri osa-alueista, esimerkiksi budjettiin pääsemisestä, työvoima- ja työvaatekustannuksista sekä kampanjoista. Lisäksi kampanjoista on voitettavissa parhailla myyntipaikoilla erilaisia palkin-

toja, tuotepalkinnoista rahallisiin palkintoihin, joita ravintola voi käyttää esimerkiksi henkilökunnan virkistytymiseen. Motivaatiokeinona on myös vastuu omasta työstä ja sen vaikutuksesta yritykseen ja budjettiin pääsemiseen. Ravintolat käyvät jatkuvaa kilpailua keskenään ja henkilökuntapalavereissa käydään läpi kuukausittaisia tuloksia niin budjetoinnin kuin asiakastyytyväisyyden osalta. Näiden lukujen näkeminen ja konkreettinen ymmärtäminen saa parhaimmillaan työntekijän motivoitumaan entistä parempiin suorituksiin, tietysti odottaen että lopussa kiitos seisoo ja hyvä työ palkitaan. Mieluisa tekeminen, hyvä työyhteisö sekä kannustava työskentelyilmapiiri takaavat myös myyjien motivoituneisuuden pysyvän korkealla tasolla.

Rovaniemen Fransmannissa mielestäni parannettavaa on informaationkulun osalla, joka vaikuttaa osaksi myös motivointiin. Vaadittaisiin parempaa tiedotusta niin pienistä kuin suuristakin asioista työntekijöille. Esimerkiksi: Kuinka paljon tässä vuorossa myydään, kuinka paljon olemme yli budjetin tai sitä jäljessä, mitä suositellaan ja miksi. Asiakaspalaute, niin hyvä kuin huonokin on tuotava pääosin myös työntekijöiden keskuuteen, jolloin voidaan oppia palautteesta. Palaute tulee tarvittaessa käsitellä työntekijän ja esimiehen kanssa kahden kesken tai isommalla porukalla, useimmiten hyvät palautteet tuodaan koko myyntihenkilökunnan tietoon kun taas heikommat palautteet käsitellään pienemmässä piirissä, jopa kahden kesken työntekijän ja esimiehen välillä.

Motivointia suosittelun osalta tulisi parantaa esimerkiksi palkitsemalla parhaan suosittelijan kahden viikon tai kuukauden ajanjaksolla esimerkiksi lahjakortilla ravintolaan, majoituslahjakortilla tai pullollisella viiniä. Pieni myönnytys yrityksen puolelta siihen, että asiakaspalvelijat tosissaan yrittävät saada suosituksia läpi asiakkaille, joka puolestaan edesauttaa myynnin kohoamista. Lisäksi pieni kilpailuhenkinen tilanne saattaa antaa osalle työntekijöistä myös motivaatiota yrittää täydellä teholla. Toisaalta kilpailutilanne voi myös joillekin myyjille tuoda alemmuuden tunnetta, joten kilpailutilannetta miettiessä tulisi ottaa huomioon se, ettei vahingossa lasketa joidenkin myyjien motivoituneisuuden tasoa.

Motivointikeinoina voidaan pitää myös yrityksen henkilökunnalle järjestettävää yhteistä tekemistä työajan ulkopuolella. Mikäli työntekijöiden välit ovat

kunnossa ja he tekevät yhteisiä asioita myös vapaa-aikanaan, työilmapiiri säilyy parempana ja toimiva työyhteisö ruokkii aina parempiin suoriin kuin tulehtuneet suhteet työtovereihin. Yhteiset illanvietot, harrastusmahdollisuudet, erilaiset koulutukset, vierailu kilpailevaan ravintolaan työporukalla havainnointitarkoituksessa ynnä muut vastaavat keinot lisäävät työyhteisön hyvinvointia, joka on suorassa suhteessa yksilön hyvinvointiin työssään.

Tavoitteet ja niihin puuttumisen taso on tällä hetkellä esimerkkiravintolassa heikolla tasolla. Päivälle asetetut myyntitavoitteet määrällisesti ovat jokaiselle työntekijälle samat, joka on mielestäni väärin. Verraten päivävuoron työntekijöihin jotka työskentelevät klo 11–17 välillä, kohtaavat he vain pienen osan siitä asiakasmäärästä, mitä iltavuorolaiset klo 17–24 välillä kohtaavat. Tavoitteet tulisivatkin jo suunnitteluvaiheessa pyrkiä asettamaan jokaiselle työntekijälle hänen työntunteihinsa perustuen laajemmalla mittakaavalla ja päiväkohtaisesti iltavuorolaisille tavoitteiden pitäisi olla täysin erilaiset kuin päivävuorolaisille. Asiakasmäärät tietäen päivävuorolaisille hyväksi tavoitteeksi voisi olla asettaa myydä tietty määrä businesslounasta tai ruokalajia X päivänsä aikana, lisäksi normaalin veden tilalta kivennäisvettä tietty määrä, kun taas iltavuorolaisille myynnin tavoitteina voisi olla aperitiivit, hieman arvokkaammat ruoat, jopa menukokonaisuudet ja niihin räätälöidyt juomat, kuten pullollinen viiniä illallisen yhteyteen. Tavoitteiden toteutuminen vaatii omistautuneisuutta työntekijöiltä, koska he ainoastaan tietävät milloin ovat saaneet suosittelutuotteen myytyä asiakkaalle. Aikansa elänyt ”vedä viiva onnistuneesta suosituksesta” -käytäntö on vanhanaikainen, digitaalinen versio tästä missä myyjä voi käyttämällä kassakoneella klikata ruokien tilaamisen aikana itselleen onnistumisen suosituksessa, olisi tätä päivää. Nämä suositusonnistumiset kirjautuisivat järjestelmään, jonka iltavuoron tilittäjä illan päätteeksi tulostaisi ja merkitsisi ravintolapäällikölle erilliseen lomakkeeseen. Näin seuranta voitaisiin saada järkevälle tasolle ja siihen voitaisiin reagoida niin puuttumiskuin palkitsemistarkoituksessa huomattavasti helpommin.

5 POHDINTA

Opinnäytetyö on ollut henkilökohtaisella tasolla suurin ongelmien aiheuttaja koko ammattikorkeakouluopiskeluni aikana. Vuonna 2010 aloitin opinnäytetyöni työstämisen, mutta siirryttyäni vahvemmin työelämään, siirtyi opinnäytetyöni sivuun muutamaksi vuodeksi, ennen kuin 2012 palasin jälleen sen työstämiseen. Työpaikallani oli kyseisenä vuonna aloitettu myynnin johtamisen jalkauttaminen työntekijätasolle ja sainkin keväällä 2012 idean pyrkiä kehittämään tätä itseäni kiinnostavaa aihetta. Keskusteltuani Rovaniemen Fransmannin ravintolapäällikön kanssa kiinnostuin aiheesta entistä enemmän ja päätin vaihtaa opinnäytetyöni aikaisempaa aihetta. Syksyllä 2012 otin yhteyttä RAMK:n opinnäytetyövastaavaan ja kerroin suunnitelmani saaden tukea aiheelleni. Uuden työni ohjaavaksi opettajaksi sain toivomani lehtorin ja aloin työstää aihetta pyrkien saamaan opinnäytetyöni valmiiksi lokakuun loppuun mennessä, jolloin valmistumiseni restonomiksi sijoittuisi vuoden 2012 loppuun.

Myynnin johtaminen aiheena oli mielestäni haastava, nykyaikainen ja tämän päivän yritysten huomiota vaativa asia. Työpaikallani myynnin johtaminen oli kovan kehittämisen tarpeessa, joten ajatus opinnäytetyön tekemisestä työpaikkani hyväksi vaikutti luontevalta. Pureuduttuani syvemmälle myynnin johtamiseen niin teoreettisesti kuin käytännöllisesti huomasin oppivani asioita joista koen olevan ehdotonta hyötyä nykyisellä ja tulevalla työurallani. Opinnäytetyön tekeminen on herättänyt minussa suuremman kiinnostuksen aihetta kohtaan ja olenkin keskustellut Rovaniemen Fransmannin ravintolapäällikön kanssa mahdollisesta myynnin johtamisen vetovastuusta ravintolasamme. Näyttää jo nyt siltä, että tekemäni opinnäytetyö on avaamassa minulle ovia työurallani nyt ja tulevaisuudessa.

Toimeksiantajan puolelta työ tulee toivottavasti avaamaan silmiä myynnin johtamisen tärkeydelle ja sille, kuinka konkreettisia hyötyjä pienestäkin panostuksesta myynnin johtamiseen yritykselle on. Työn aiheen ja päätelmien hyvänä puolena on niiden soveltamisen mahdollisuus: työssä esille tuotuja kehitysehdotuksia voidaan käyttää lukuisissa saman alan yrityksissä hyväksi, ei ainoastaan valituksi tullessa esimerkkiyrityksessä. Opinnäytetyöni palaut-

teen saatuani pystyn mahdollisesti tarjoamaan opinnäytetyössäni tulleita ehdotuksia laajempaan käyttöön S-ryhmän sisällä.

LÄHTEET

- Alanen, V. – Mälkiä, T. – Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Alm, S. 2012. Fransmanni Rovaniemen ravintolapäällikön haastattelu. 27.9.2012.
- Aula, P. – Heinonen, J. 2002. Maine – Menestystekijä. Porvoo: WSOY.
- Donaldson, B. 2007. Sales management. Principles, Process and Practice. 3rd edition. New York: Palgrave Macmillan.
- Fransmanni. 2007. Työntekijän perehdytysopas.
- Harju-Autti, A. 2011. TEM Toimialapalvelu. Toimialaraportit. Matkailu. Matkailun toimialaraportti 2011. Osoitteessa http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1424/Matkailu_2011_web.pdf. Luettu 29.8.2012.
- Heikkilä, L. 2008. Valmentava esimies kehittää asiakaspalvelua ja vauhdittaa lisämyyntiä. Vitriini 7, 39.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Jobber, D. – Lancaster, G. 2009. Selling and Sales management. 8th edition. Gosport: Ashford Colour Press Ltd,.
- Kugapi, A. 2012. Fransmanni Rovaniemen vuoropäällikön haastattelu. 25.9.2012.
- Matkailu- ja ravintolapalvelut. 2009. Toimiala. Matkailu- ja ravintola-ala lyhyesti. Osoitteessa <http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/>. Luettu 29.8.2012.
- Pekkarinen, E. – Sääski, K. – Vornanen, J. 2000. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus.
- Pulju, T. 2012 Fransmanni Rovaniemen työntekijän haastattelu 4.10.2012.
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Poles-tar Ltd.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M. 2011. Enemmän osumia. ”Myynnin johtamisen arkitoteutus.” Esimiesvalmennus. Luento Arina Maran esimiesvalmennuksessa Sokos Hotel Arinan kokoustiloissa Oulussa 6.10.2011.

S-kanava.fi. 2012a. Tietoa S-ryhmästä. Historia. Osoitteessa <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/historia>. Luettu 30.8.2012.

– 2012b. Tietoa S-ryhmästä. S-ryhmän rakenne. Osoitteessa <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/s-ryhman-rakenne>. Luettu 30.8.2012.

Sokos Hotels. 2012. Hotellit. Rovaniemi. Perustiedot. Osoitteessa <http://www.sokoshotels.fi/hotellit/rovaniemi/>. Luettu 30.8.2012.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2008. Ammattinetti. Ammattialat. Matkailu- ja ravitsemisalat. Ravitsemispalvelut. Osoitteessa http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat?p_p_id=akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_command=detailView&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_alaid=23&_akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_subAlaid=23.3. Luettu 29.8.2012.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Vaajakoski: Gummerus.